

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENGEMBANGAN KARIR PADA HOTEL
GRAND ELITE PEKANBARU**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mengikuti Ujian Oral Komprehensif Sarjana
SI Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim Riau*



DISUSUN OLEH :

ZUARI ARIZA RAHMAN
NIM.

PROGRAM S1

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
PEKANBARU
RIAU
2010**

ABSTRAK

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIR PADA HOTEL GRAND ELITE PEKANBARU

ZUARI ARIZA RAHMAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada hotel Grand Elite Pekanbaru.

Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada Hotel Grand Elite adalah pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan”. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru yang berjumlah 123 orang dan yang menjadi sampel sebanyak 56 orang dengan menggunakan metode Stratified Random Sampling. Sedangkan analisis datanya menggunakan analisis deskriptif yaitu menganalisa data yang diperoleh berdasarkan kenyataan dan menghubungkannya dengan teori yang relevan untuk kemudian diambil suatu kesimpulan

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa faktor-faktor pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan pengembangan karir yang dijadikan variabel sudah dilaksanakan secara optimal oleh Hotel Grand Elite Pekanbaru, namun variabel yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan adalah variabel pendidikan dan pelatihan dengan persentase 56%.

Dalam hal ini penulis menyarankan agar untuk kedepannya perhatian pimpinan atau para exsecutive leader lebih dekat kepada staf-staf dasar dan karyawan level bawah. Departemen personalia harus selalu memonitor penilaian prestasi kerja serta menerapkan fungsi-fungsi MSDM.

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAKSI.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian	10
D. Sistematika Penulisan	11

BAB II. TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	14
B. Pengertian Karir	15
C. Perencanaan Karir	18
D. Pengembangan Karir.....	20
E. Jalur Karir.....	24
F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	26
G. Hipotesis.....	36
H. Variabel Penelitian	36

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
B. Jenis dan Sumber Data	37
C. Teknik Pengumpulan Data.....	38
D. Populasi dan Sampel	38
E. Analisis Data	39

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan	40
B. Struktur Organisasi Perusahaan	41
C. Aktivitas dan Fasilitas Perusahaan	48

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Variabel Pengembangan Karir	51
B. Variabel Pendidikan dan Pelatihan	58
C. Variabel Prestasi Kerja.....	65
D. Variabel Pengalaman Kerja.....	72
E. Kebijakan Yang Ditempuh Dalam Pengembangan Karir Karyawan.....	79

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	81
B. Saran	83

DAFTAR PUSTAKA	85
----------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini titik berat hubungan bangsa-bangsa telah berubah dari bidang politik ke bidang ekonomi. Perhatian dunia lebih ditujukan kedalam upaya pembangunan tata perekonomian yang lebih adil. Untuk itu tidak saja diperlukan suatu laju pertumbuhan ekonomi masyarakat yang meningkat dan bertumpu pada sektor industri sebagai dinamisator, tapi juga diperlukan suatu imbalan yang lebih baik lagi di bidang ketenagakerjaan.

Bidang ketenagakerjaan yang juga merupakan sumber daya manusia mencakup semua energi, ketrampilan, bakat, kemampuan, dan pengetahuan manusia yang dapat atau harus digunakan untuk tujuan produksi. Pendekatan sumber daya manusia menekankan bahwa tujuan dari pembangunan adalah memanfaatkan tenaga manusia sebanyak mungkin dalam kegiatan produktif. Salah satu konsekuensi dalam penggunaan pendekatan sumber daya manusia adalah pengembangan manusia. Mereka biasanya menjalankan tugas yang sangat kritis terhadap strategi atau misi organisasi karena pendidikan atau keahlian yang dimilikinya.

Tantangan kompetisi global yang harus dihadapi perusahaan pada dekade mendatang akan meningkatkan pentingnya manajemen sumber daya manusia. Masa sekarang ini hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing yang lestari bagi perusahaan-perusahaan, yaitu bagaimana memanajemen faktor manusia dalam perusahaan itu. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak

dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya. Karena harapan akan keadaan yang memuaskan, maka pekerja akan melakukan usaha-usaha untuk untuk mencapai tujuan tersebut. Disini berarti tidak hanya satu orang pekerja saja yang berpikiran sama, namun semua orang yang bekerja dalam suatu perusahaan, sehingga jika semua pekerja melakukan usaha dalam mencapai tujuan yang sama maka akan terjadi kompetisi antar pekerja tersebut.

Dalam proses perencanaan karir, perlu dipertimbangkan beberapa hal, khususnya yang menyangkut masa jabatan ataupun pemindahan jabatan seseorang yang berpengaruh pada jenjang karirnya. Kurang cermat dalam mempertimbangkan hal-hal tersebut akan mengakibatkan kurang efektifnya dalam mendinamisasikan organisasi, lebih-lebih dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan disetujui bersama.

Proses perencanaan karir memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karir atau jalur-jalur menuju ke sasaran tersebut. Banyak karyawan yang gagal merancang karir mereka, ini dikarenakan karyawan tidak memahami konsep dasar perencanaan karir tersebut. Padahal sasaran-sasaran karir yang ada dalam sebuah perusahaan akan membantu serta menjadi motifasi bagi karyawan dalam bekerja.

Hotel Grand Elite Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa baik wisatawan domestik maupun mancanegara. Pada saat ini Hotel Grand Elite Pekanbaru telah memiliki 123 karyawan yang terdiri dari berbagai tingkat pendidikan serta keahlian dengan berbagai jabatan. Jumlah karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru dari tahun 2005–2008 dapat dilihat dari tabel berikut ini:

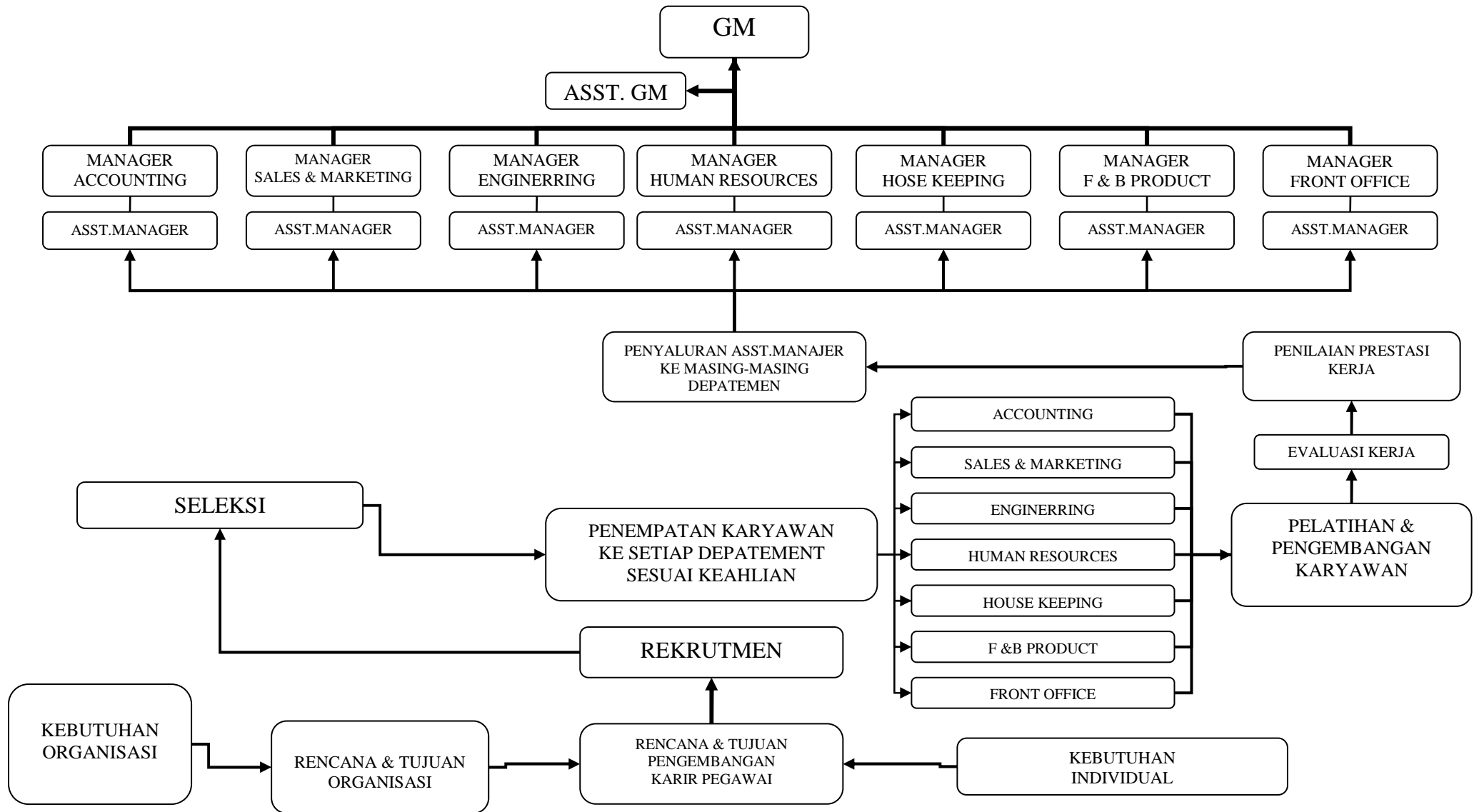
Tabel I.1 Perkembangan Jumlah Karyawan Pada Hotel Grand Elit Pekanbaru Tahun 2005 – 2008

No	Tahun	Jumlah
1	2005	88
2	2006	118
3	2007	125
4	2008	123

Sumber : Human Resources Dpart. Hotel Grand Elite Pekanbaru

Pada tahun 2005 jumlah karyawan adalah 88 orang, pada tahun 2006 terjadi peningkatan menjadi 118 orang, kemudian terjadi peningkatan karyawan lagi di tahun 2007 menjadi 125 orang, dan pada tahun 2008 terjadi pengurangan karyawan sebanyak 2 orang sehingga total karyawan yang ada saat ini adalah 123 orang.

Gambar I.1 Aktivitas Manajemen Karir Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru



Sumber: Human Resources Dpart. Hotel Grand Elite Pekanbaru

Aktifitas manajemen karir pada Hotel Grand Elite Pekanbaru dimulai pada perekrutan karyawan dimana setiap organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang berkualitas guna menempati jabatan atau posisi tertentu pada sebuah departemen. Organisasi memiliki rencana serta tujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan sistem yang telah dirancang organisasi tersebut begitu juga halnya dengan kebutuhan individu karyawan itu sendiri. Kebijakan yang sering ditempuh perusahaan adalah mengisi jabatan yang kosong dengan memberi kesempatan terlebih dahulu kepada pegawai perusahaan. Jika ternyata tidak ada karyawan perusahaan yang memenuhi syarat, perusahaan akan mengambil calon dari *external recruitment*. Kebijakan yang ditempuh perusahaan dalam *internal recruitment* adalah karena karyawan yang ada di dalam perusahaan dikenal sifat dan tindakannya dalam mengembangkan perusahaan.

Setelah tahapan rekrutmen selanjutnya karyawan diseleksi untuk mendapatkan karyawan yang tepat dengan jumlah yang tepat pula serta bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualitas untuk ditempatkan ke departemen-depatemen sesuai dengan bidang dan keahlian yang mereka miliki (*the right man in the right place at the right time*).

Pengembangan keahlian karyawan penting untuk di perhatikan, oleh sebab itu perusahaan perlu memberikan pelatihan-pelatihan khusus sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing karyawan yang bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai program-program kerja yang telah ditetapkan.

Evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan (pengembangan) sangat penting dilaksanakan. Sebab, pada dasarnya implementasi program latihan dan pengembangan tersebut berfungsi sebagai proses transformasi, yang perlu ditelaah hasil pencapaiannya. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program latihan dan pengembangan tersebut, perlu diadakan evaluasi atau penilaian yang sistematis dan tepat.

Keberhasilan karyawan dinilai dari prestasi kerjanya, kualitas serta kecakapan dalam suatu pekerjaan yang menuntut profesionalisme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan-karyawan yang berprestasi kemudian diangkat ke level jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya yakni sebagai Assistan Manager, Manager dan untuk Assistan General Manager biasanya di seleksi sesuai prestasi masing-masing manager departemen hal ini perlu diperhatikan karena untuk mendapatkan posisi lebih tinggi dari dari sebelumnya haruslah jeli karna tidak sedikit karyawan yang menginginkan jabatan-jabatan yang di promosikan tersebut dan Assistan General Manager bukan tidak mungkin untuk menempati posisi yang lebih tinggi lagi dalam sebuah organisasi tersebut.

Tabel I.2 Tingkat Jabatan Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja Karyawan Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru 2009

No	Jabatan	Jumlah Karyawan	Pendidikan Saat ini	Pendidikan Seharusnya	Masa Kerja	Pengalaman kerja Sebelumnya
1	General Manager	1	D3	S1	3 Thn	20 Tahun Lebih
2	Manager	6	S1	S1	3 Thn	15-20 Thn
		3	D3			
3	Asst. Manager	6	S1	D3	3 Thn	10-15 Thn
		2	D3			
		1	D1			
4	Supervisor	4	S1	D3	3 Thn	5-10 Thn
		4	D3			
		1	D1			
5	Staf	21	S1	D3	1-3 Thn	Tidak Ada Batasan
		19	D3			
		22	D1			
		33	SLTA			
Jumlah		123 Orang				

Sumber: Human Resources Dept. Hotel Grand Elite Pekanbaru.

Hotel Grand Elite memang baru berdiri sekitar ± 3 tahun, namun dalam penerimaan karyawannya manajemen Grand Elite memiliki kriteria tertentu yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan, baik jabatan pada level Manajemen atau Staff yang dapat dilihat dari pengalaman kerja sebelumnya.

Dari data di atas dapat dilihat untuk masing-masing tingkat jabatan yang terdiri dari berbagai macam latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang berbeda-beda. Mulai dari jabatan General Manager yang berlatar belakang pendidikan D3 dengan pengalaman kerja sebelumnya 20 tahun lebih. Kemudian jabatan Manager berlatar pendidikan S1 dan D3 dengan pengalaman kerja sebelumnya 15-20 tahun. Untuk jabatan Assistant Manager ditempati oleh

karyawan yang memiliki latar pendidikan yang beragam yaitu S1, D3, dan D1 dengan pengalaman kerja sebelumnya 10-15 tahun. Jabatan Supervisor juga berlatar belakang pendidikan yang bervariasi diantaranya S1, D3, dan D1 dengan pengalaman kerja sebelumnya 5-10 tahun. Sedangkan untuk karyawan pada level Staf ditempati oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan S1, D3, D1, serta SLTA dengan tidak ada batasan pengalaman kerja sebelumnya.

Jika diamati penempatan jabatan pada level manajemen banyak yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan yang seharusnya. Seperti halnya dengan latar belakang pendidikan D3 dengan masa kerja 3 tahun sudah menempati posisi General Manager yang standar pendidikan seharusnya adalah S1. Sedangkan dengan latar belakang pendidikan yang sama dengan masa kerja yang sama pula hanya menempati posisi sebagai Manager, Assit.Manager, Supervisor, dan Staff. Sementara itu dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya yaitu S1 dengan masa kerja yang sama pada perusahaan tersebut menempati posisi Manager, sedangkan karyawan dengan jenjang pendidikan yang sama juga hanya menempati posisi Assit.Manager, Supervisor dan Staf biasa. Bahkan ada karyawan dengan latar belakang pendidikan D3 sudah menempati posisi manager, padahal pendidikan seharusnya untuk posisi manager adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan S1.

Dengan keadaan diatas maka terjadilah kesenjangan antara latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan terhadap penempatan tingkat jabatan yang didudukinya. Dengan adanya kesenjangan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif sehingga terjadi penurunan tingkat kedisiplinan, kurangnya

tanggung jawab terhadap pekerjaan serta berkurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh sebab itu diperlukan suatu kebijakan yang sesuai dengan penjenjangan karir yang berlaku dan yang lebih baik sehingga dapat memotivasi karyawan yang secara langsung berdampak positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin menjadikan perusahaan ini sebagai objek yang akan diteliti dan dituangkan dalam skripsi dengan judul :

”Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan dan disertai dengan data yang telah disajikan maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :

“Faktor-Faktor Apakah Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada hotel Grand Elite Pekanbaru.
- b. Untuk mengetahui kebijaksanaan yang ditempuh oleh pihak perusahaan dalam menetapkan karir karyawan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian adalah:

- a. Untuk memberikan suatu pemikiran dalam rangka mengembangkan dari penerapan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Untuk memberikan informasi kepada organisasi bahwa penilaian prestasi, pengalaman, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap efektivitas penilaian karir.
- c. Untuk memperluas pengetahuan penulis secara teoritis menyangkut perencanaan karir karyawan, disisi lain sebagai bahan perbandingan bagi pihak-pihak yang melakukan penelitian dengan masalah yang sama.

D. Sistematika Penulisan

Sebagai gambaran umum dari sistematika penulisan ini penulis mengelompokkan kedalam 6 (enam) bab, yang masing-masing Bab digambarkan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam Bab ini diuraikan tentang hal latar belakang, pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang ada hubungannya dengan penelitian ini sehingga dapat di kemukakan suatu hipotesis serta variabel yang akan diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi lokasi penelitian dan sumber data, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini penulis menguraikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan secara menyeluruh.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi pengembangan karir pada Hotel Grand Elite Pekanbaru.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab yang terakhir ini, penulis memberikan uraian mengenai kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan serta saran-saran yang berhubungan dengan hasil penelitian.

TELAAH PUSTAKA

Sebelum membahas lebih jauh tentang pengembangan karir, agama islam menegaskan bahwa dengan bekerja sungguh-sungguh dan senantiasa diiringi doa kepada Allah, kebaikan di dunia berupa kemuliaan, kewibawaan dan kemakmuran akan diperoleh sebagai anugerah kebaikan dariNya. Secara otomatis , kebaikan di akhirat tentu saja akan dianugerahkan Allah bagi orang yang berbuat tepat menurut jalan yang telah ditetapkanNya dan meneladani UtusanNya SAW.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakanNya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS at-Tawbah /9: 105).

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾

"Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat dzarrahpun, niscaya ia akan melihat (balasan)nya pula." (QS al-zazalah /7-8)

Beramal artinya beraktifitas dalam dan demi hidup dan kehidupan. Karena dalam Islam tidak dikenal pemisahan antara dunia – akhirat, agama – dunia, maka segala aktifitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan oleh Islam.

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengembangan pekerja diartikan sebagai pengembangan karir, pada dasarnya berorientasi pada pengembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa mendatang. Setiap organisasi/perusahaan harus benar-benar memperhitungkan tantangan yang makin berat dimasa depan tergantung pada sumber daya manusia.

Disini akan dijelaskan terlebih dahulu tentang pengertian manajemen sumberdaya manusia dan masalah yang dihadapi manajemen sumber daya manusia.

MSDM adalah manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan seperti penempatan, perekrutan tenaga kerja pendidikan dan pelatihan, upah tenaga kerja, dan penghargaan (**Gary Dessler,2003:4**).

Pentingnya sumber daya manusia disebabkan karena dua alasan. Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi karena merekalah yang merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi, dan memasarkan produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia juga merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan. Disini perlu manajemen yang khusus dalam hal pengendalian agar sasaran dan tujuan tercapai, karena manusia memiliki pola pikir serta keinginan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

MSDM adalah bagian dari manajemen, karena teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM ini lebih memfokuskan pembahasan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini mengikuti masalah perencanaan (*Human Resource Planning*).

Pengorganisasian, pengadaan, pengendalian, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, tujuan karyawan dan tujuan masyarakat.

B. Pengertian Karir

Jika seseorang berbicara mengenai karir dalam kehidupan organisasional, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya.

Beberapa pengertian karir yang di kemukakan para pakar antara lain :

Manajemen karir adalah proses berkelanjutan mengenai penyiapan, penerapan dan pementauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan karir organisasi (**Herman Sofyandi, 2008: 149**).

Karir adalah semua jabatan yang dipegang seseorang selama orang hidup bekerja (**Mukijad, 2000: 83**).

Karir adalah sebagai tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya (**Giyartiningrum, 2000: 19**).

Karir adalah suatu jabatan atau profesi yang terlatih yang dimiliki individu dan bermaksud menjalani selamanya atau dengan kata lain karir merupakan kehidupan bekerja seseorang (**Rahayu, 2001: 14**).

Karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (**Handoko, 2000: 212**).

Karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan / pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi (**Soeprihato, 2001: 65**).

Dengan demikian dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa karir menunjukkan perkembangan para karyawan atau pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Dalam menyusun manajemen karir haruslah menyadari akan kemampuan diri sendiri, segala bentuk peluang, kesempatan, kendala-kendala, pilihan dan konsekwensinya serta mampu mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir. Penyusunan program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pegalaman-pengalaman bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan karir lebih spesifik.

Adapun langkah-langkah manajemen karir tersebut meliputi (Simamora,

2001:523) :

- 1) Pengidentifikasian orientasi jabatan
Kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motif-motif dan kebutuhan-kebutuhan) adalah determinan penting lainnya dari pilihan-pilihan karir.
- 2) Penilaian diri
Perencanaan karir berawal dari penilaian diri (*self asses uncher*) mana kemungkinan yang dominan.
- 3) Penilaian pasar kerja
Sebagai bagian dari manajemen karir individu, karyawan mestilah secara terus-menerus memantau pasar pekerjaan (*job market*) individu ini juga dapat mengadakan wawancara informal untuk mempelajari mengenai kesempatan kerja.
- 4) Penyusunan tujuan karir
Berdasarkan penilaian diri serta analisis karir dan pekerjaan yang tersedia seorang individu selanjutnya haruslah menyusun tujuan karir spesifik. Hal ini haruslah terfokus pada aktifitas karir selanjutnya.
Penyusunan tujuan karir berarti mengetahui :
- 5) Aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan yang di dicari seseorang
- 6) Aspek sosial dan politik sosial
- 7) Tuntutan yang dibebankan posisi tersebut pada waktu dan keluarga seseorang.
- 8) Serangkaian kemungkinan posisi yang akan mempersiapkan seseorang untuk bekerja secara efektif.
- 9) Pencocokan individu terhadap pekerjaan
Mengetahui suatu kesempatan kerja tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tujuanya serta memberi penilaian apakah tujuan pribadi telah terpenuhi
- 10) Perencanaan transisi karir
Transisi karir dapat terjadi dalam suatu perubahan pekerjaan atau profesi. Suatu transisi karir adalah periode dimana seseorang individu mengubah peranannya atau mengubah orientasinya terhadap peran yang telah dipegangnya.

C. Perencanaan Karir

Perencanaan karir, sama halnya dengan perencanaan yang lain, akan memberikan arah/orientasi terhadap apa yang akan seseorang lakukan di masa depan terkait dengan apa yang akan seseorang lakukan sebagai sumber penghasilannya. Perencanaan karir memungkinkan bagi seseorang untuk mengambil langkah-langkah strategis dan taktis dalam aktivitas kesehariannya, sehingga lebih terfokus untuk menuju hal yang memang ingin dilakukan, tidak hanya sekedar mengikuti arus dan tren yang berkembang saja.

Perencanaan karir akan membuat seseorang berusaha untuk mengelaborasi lebih jauh mengenai dirinya, terutama mengenai kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, hal-hal yang disukai dan nilai-nilai yang mereka yakini dalam diri atau bahkan kekurangan diri dan hal-hal yang tidak bisa dilakukan.

Perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut **(Siagian, 2002: 215)**.

Perencanaan karir mengandung pengertian tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan atau anggota organisasi sebagai individu meniti proses senarikan pangkat / jabatan sesuai dengan persyaratan atau dengan kemampuannya **(Martoyo, 2000: 78)**.

Perencanaan karir adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya **(Hamidi, 2000:11)**.

Secara global perencanaan karir itu terdiri dari 8 langkah, yaitu:

1. Mengembangkan rencana karir. Dapat berfikir mengenai apa yang akan dilakukan dan langkah-langkah strategis apa yang dibutuhkan untuk melakukan hal-hal yang diinginkan.
2. Meninjau kemampuan serta minat yang dimiliki. Memikirkan secara serius dan mendalam hal-hal yang disukai, mampu dikerjakan dengan baik, kepribadian yang dimiliki serta nilai-nilai yang diyakini kebenarannya.
3. Mencari tahu jenis-jenis karir/pekerjaan yang mendekati dengan diri sendiri, kemampuan serta minat yang dimiliki, latar belakang pendidikan, gaji yang diharapkan, kondisi kerja yang diinginkan serta hal-hal lain yang akan memberikan kejelasan arah dan fokus karir/pekerjaan.
4. Selanjutnya, membandingkan keterampilan dan minat yang dimiliki dengan jenis karir/pekerjaan yang telah dipilih. Jadi, karir/pekerjaan yang paling sesuai dan dekat dengan diri sendiri sangat mungkin menjadi karir/pekerjaan.
5. Mengembangkan tujuan karir/ pekerjaan yang dipilih. Hal ini akan menjadi panduan yang sangat penting untuk menyusun langkah-langkah taktis selanjutnya.
6. Mengikuti pendidikan atau pelatihan yang mendekatkan diri dengan tujuan karir/pekerjaan yang telah dibuat.
7. Hal penting yang tidak boleh dilewatkan adalah masalah keuangan. Seseorang mungkin akan berpikir mengenai sumber-sumber dan besarnya uang yang dibutuhkan untuk mewujudkan karirnya.
8. Meminta nasehat dari beberapa sumber yang diyakini dapat membantu memberikan penjelasan dan arahan mengenai karir/pekerjaan yang dipilih.

Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan karyawan secara perorangan tetapi juga menguntungkan organisasi atau perusahaan. Dengan mengembangkan karyawan-karyawan untuk jabatan-jabatan yang akan datang. Maka organisasi mendapat jaminan persediaan karyawan-karyawan yang cakap dan dapat dipercaya untuk menggantikan karyawan-karyawan yang tingkatnya lebih tinggi baik yang keluar maupun yang promosi. Hal ini dapat mengubah kepuasan

karyawan dan pemanfaatan kemampuan karyawan secara optimal, akhirnya perencanaan karir dapat membantu mempertahankan motivasi karyawan.

D. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan semakin matang (**Nawawi, 2003: 289**).

Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (**Mangkunegara, 2004: 77**).

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (**Flippo, 1999: 355**).

Diantaranya meliputi :

- 1) Individu
 - a. bertanggung jawab atas karirnya sendiri
 - b. Menilai minat, keterampilan dan nilai sendiri
 - c. Mencari informasi-informasi karir dan sumber daya lain
 - d. Menetapkan sasaran dan rencana karir
 - e. Memanfaatkan peluang pengembangan
 - f. Pendiskusan dengan manajer tentang karir
 - g. Mengikuti rencana karir yang realistik
- 2) Manager
 - a. Memberikan umpan balik kinerja pada waktunya
 - b. Memberikan dukungan dan tugas-tugas pengembangan
 - c. Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
 - d. Mendukung rencana pengembangan karir karyawan

3) Organisasi

- a. Mengkomunikasikan misi, kebijaksanaan dan prosedur
- b. Memberikan peluang pelatihan dan pengembangan
- c. Memberikan informasi dan program karir
- d. menawarkan varietas pilihan-pilihan karir

Setelah berbagai informasi dan bimbingan diberikan, maka penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karir seseorang. Disinilah saat perlunya mulai dipikirkan oleh mereka tentang pengembangan dirinya masing-masing, sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya. Dalam hal ini departemen personalia dapat saja membantu pengembangan diri karyawan atau anggota organisasi yang bersangkutan.

Ada lima tahapan karir yaitu sebagai berikut (Yuli, 2005: 109) :

1. Tahap Pertumbuhan
Salah satu ciri dari tahap pertumbuhan adalah adanya hasrat untuk mengembangkan pemahaman diri melalui identifikasi dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru. Tahap ini dimulai semenjak lahir hingga umur 14 tahun.
2. Tahap Penjelajahan
Seseorang dalam tahapan ini mencoba menjelajahi berbagai alternatif kedudukan dan mencocokkan alternatif-alternatif tersebut berdasarkan apa yang mereka ketahui dan kemampuan yang dimiliki. Tahap ini berbeda dalam periode umur sampai 24 tahun.
3. Tahap Penetapan
Pada tahap ini seseorang akan memantapkan langkah karir pada suatu jenis pekerjaan. Hampir tidak ada lagi peluang-peluang lain yang dipertimbangkan, sehingga menyebabkan seseorang menjadi terkatung-katung untuk menetapkan karir utamanya, seseorang dapat saja berfikir untuk mencoba pekerjaan lain jika apa yang diperolehnya sekarang ini belum dapat mencerminkan kemampuan dan harapan mereka sesungguhnya. Hal ini juga didukung oleh rentang usia karir yang masih memungkinkan yaitu usia antara 24 sampai 44 tahun.
4. Tahap Pemeliharaan
Tahap ini merupakan kebalikan dari tahap sebelumnya dimana orang-orang sudah tidak lagi mencari-cari peluang karir di tempat lain. Walaupun kelihatannya dipaksakan, orang-orang yang ada dalam tahapan ini mencoba untuk meningkatkan loyalitas kepada manajemen.

Batas usia yang ada dalam tahap ini berada pada usia 45 sampai 60 tahun.

5. Tahap Kemerosotan

Pada usia tertentu, orang mungkin harus mengurangi tanggung jawab mereka dan mengalihkan kepada yang lebih muda. Tahap kemerosotan ini juga dapat disebut sebagai tahap dimana seseorang keluar dari lingkup organisasi secara formal (pensiun).

Adapun bentuk-bentuk dari pengembangan karir adalah sebagai berikut

(Yuli, 2005: 109):

- a. Promosi (Peningkatan Jabatan)
- b. Demosi (Penurunan Jabatan)
- c. Transfer (Pemindahan Jabatan
- d. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Setiap karyawan mempunyai peluang untuk mewujudkan karir yang sukses bagi dirinya masing-masing. Dari sudut pandang tradisional karir yang sukses bagi para pegawai diartikan memperoleh promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi. Dalam pengertian tradisional seperti itu pengukuran keberhasilan program pengembangan karir menjadi sangat mudah dan sederhana, karena hanya diukur dengan tolak ukur/standarisasi pengembangan karir hanya berupa jumlah (kuantitatif) karyawan yang mendapat promosi untuk suatu tenggang waktu tertentu. Oleh karena itu seorang manajer harus dapat melakukan program pengembangan karir bagi karyawan dimana diperlukan tolak ukur/standarisasi yang lebih baik yaitu:

1. Seseorang karyawan dituntut memiliki kemampuan/keahlian dalam bekerja.
2. Seseorang karyawan harus mempunyai pendidikan dan pengalaman dalam bekerja.
3. Seseorang karyawan harus mempunyai nilai prestasi kerja yang baik.

Dengan tolak ukur/standarisasi diatas diharapkan manajer dapat melakukan program pengembangan karir dengan baik dan tepat sehingga kegiatan dan tujuan perusahaan dapat tercapai (**Nawawi, 2003: 293-294**).

Adanya kerjasama antara pemilik, pengelola (manajer) dan karyawan dalam program perencanaan dan pengembangan karir akan sangat membantu tercapainya tujuan-tujuan yang di inginkan organisasi (perusahaan). Dimana tujuan dari pengembangan dan perencanaan karir adalah menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan-kemampuan serta tujuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan dan tantangan-tantangan saat ini atau dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi. Dengan kata lain program perencanaan karir dirancang untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan bahwa organisasi menempatkan orang yang tepat ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan keahliannya pada saat yang tepat pula dan berpengaruh langsung pada peluang bagi seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan.

E. Jalur Karir

Beberapa jenis jalur karir yang mungkin ada dalam organisasi selalu bersifat meningkat sesuai dengan struktur organisasi dalam arti promosi. Meskipun ada, tetapi juga bersifat pengalihan atau rotasi kejabatan lain untuk mendapatkan pengetahuan tambahan dan pengalaman, yang diasumsikan akan menjadi syarat untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Untuk itu secara teoritis bisa terdapat berbagai sistem jalur karir sebagai berikut (**Simamora, 2004: 437**) :

1. *Vertical System*

Vertical system adalah jalur karir yang dapat dilalui dalam suatu fungsi melalui hirarki organisasi. Misalnya seseorang ketika memasuki organisasi mulai sebagai pegawai biasa, kemudian naik menjadi kepala seksi dan seterusnya dan akhirnya menjadi kepala biro. Ini biasanya terjadi pada organisasi yang ingin memelihara stabilitas dan kontinuitas.

Kelebihan sistem ini adalah:

- a. Pegawai memiliki langkah-langkah promosi yang jelas.
- b. Jika promosi berkembang, pegawai memiliki kesempatan promosi.
- c. Manajer ataupun pimpinan memahami tugas-tugas bawahan sebab sebelumnya atasan telah menduduki jabatan tersebut yang dapat bermanfaat bagi mereka, dan dapat membina bawahan dengan baik.

Kerugian dari sistem ini adalah:

- a. Jika organisasi tidak berkembang, kesempatan promosi menjadi terbatas.
- b. Ada persaingan antar pegawai dalam perebutan posisi yang terbatas
- c. Terbatasnya kesempatan promosi.

2. *Trunk And Branch System*

Sistem ini mengibaratkan saat memanjat sebuah pohon, seseorang harus melalui dahan-dahan yang kadang-kadang tidak langsung naik keatas. Jadi seseorang untuk menaiki posisi yang lebih tinggi diharuskan melalui posisi-posisi pada fungsi yang lain. Misalnya, untuk menjadi manajer bagian pemasaran, seseorang harus melalui posisi-posisi tertentu dibidang keuangan dan produksi. Ini biasanya terjadi dalam organisasi yang berada dalam lingkungan yang tidak stabil.

Beberapa keuntungan dari sistem ini adalah

- a. Pegawai dapat menyesuaikan keinginan mereka pada kesempatan yang lebih baik.
- b. Pegawai mendapatkan pengalaman yang lebih baik.

Kerugian dari system ini adalah pegawai yang memiliki pilihan jalur karir lebih banyak yang dapat mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian.

3. *Planned Job Relation System*

Sistem ini hampir sama dengan trunk and branch system. Perbedaannya adalah organisasi melakukan perencanaan yang teliti mengenai pengalihan seseorang dari suatu jabatan sebelum menduduki jabatan tertentu. Ini biasanya dilakukan yang dapat berubah dan membutuhkan inovasi.

4. *Diamond System*

Sistem ini biasanya dilakukan dalam organisasi yang kegiatannya didasarkan pada proyek-proyek tertentu. Sistem ini berbeda dengan system lain dimana jalur karir lebih banyak menyamping dan hanya sedikit yang naik ke atas. Sebagaimana halnya organisasi yang berdasarkan proyek, didalamnya terdapat beberapa bagian seperti proyek manajer, para profesional, dan ahli strategi. Kesempatan dan jalur karir disini lebih banyak menyamping. Misalnya dari profesional menjadi manajer proyek, lalu menjadi ahli strategi.

F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Martoyo (1999: 78) Pengembangan karir seseorang sangat penting bagi kemajuan karir dan pekerjaannya, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses pengembangan karir seseorang diantaranya :

1. Pendidikan Formal
Pendidikan formal sangat berpengaruh dalam pengembangan karir seseorang, hal ini karena setiap rencana pengembangan karir pegawai, manajemen organisasi/kantor tentunya memperhatikan pendidikan setiap pegawai yang akan mengikuti program pengembangan karir tersebut sesuai dengan latar belakang pendidikan peserta program sehingga kemampuan pegawai untuk menyerap materi program dapat optimal.
2. Pengalaman Kerja
Terkadang untuk mengikuti suatu program pengembangan pegawai dibutuhkan pengalaman kerja tertentu, misalnya untuk program pengembangan karir pegawai level manajemen pegawai tersebut harus memiliki pengalaman sebagai manager atau minimal sebagai asisten manager.
3. Sikap Atasan
Sikap atasan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi program pengembangan karir pegawai. Atasan yang memiliki sifat terbuka dan menyenangkan kemajuan karir pegawainya tentunya akan mengupayakan suatu program pengembangan karir yang tepat bagi pegawai tersebut.
4. Prestasi Kerja
Setelah pegawai diterima, ditempatkan dan dipekerjakan maka tugas manajer adalah melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut. Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dijadikan pedoman melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut. Dimana tindak lanjut tersebut berhubungan dengan penilaian prestasi apakah pegawai akan dipromosikan, demosiikan atau dikembangkan.
5. Pendidikan dan Latihan
Dalam pengembangan karir pegawai faktor utama yang menjadi penilaian adalah apakah seorang pegawai tersebut telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan. Kadangkala promosi jabatan ini memberi penilaian dengan melihat pendidikan dan latihan yang diikuti seorang pegawai tersebut maka penempatan pada pos yang baru sesuai dengan kebutuhan dan tingkat keahlian dan keretampilan.
6. Lowongan Jabatan
Adanya lowongan jabatan baru tentunya membutuhkan pegawai dengan kriteria keterampilan dan kemampuan tertentu. Untuk itu perlu dilakukan program pengembangan pegawai yang bertujuan mempersiapkan pegawai untuk memegang jabatan baru tersebut.

Menurut Handoko (2000: 76) Dalam pengembangan karir, faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya adalah :

1. Pengalaman Kerja

Selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya organisasi, untuk meniti suatu karir dan mengembangkan potensi dirinya.

Pengalaman kerja yang dimiliki pekerja dalam suatu organisasi yang berbeda-beda, sehingga hal ini disebabkan setiap pekerja mempunyai pengalaman dari pekerjaan yang berbeda-beda yang telah diselesaikan berulang-ulang dalam menempuh perjalanan karirnya.

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (**Hasibuan, 2000: 108**).

Diantaranya meliputi :

- a. Lama masa kerja
- b. Pengetahuan
- c. Keterampilan
- d. Sikap yang dimiliki oleh karyawan

Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja dalam perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Misalnya, orang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan terlebih dahulu dalam hal promosi dan pemindahan, hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Oleh karena itu pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerja yang mempunyai kemampuan tinggi akan memungkinkan mampu mempertahankan dan mengembangkan karir yang telah diraihinya.

Tapi banyak organisasi yang tidak hanya memberi kuasa pada karyawannya untuk mengembangkan karirnya. Organisasi masih melakukan bentuk perencanaan karir melalui kebijakan-kebijakan dalam bentuk peraturan yang mengikat karyawan. Padahal pengalaman kerja seorang karyawan mempunyai kredit nilai dalam pengembangan karir. Orang yang berpengalaman merupakan pegawai yang siap pakai.

Berdasarkan definisi diatas pengalaman kerja adalah menunjukan lamanya dalam melaksanakan, mengatasi suatu pekerjaan dari beragam pekerjaan bahkan berulang-ulang dalam perjalanan hidup.

2. Prestasi Kerja

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan. Untuk perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi **(Hariandja, 2002: 199)**.

Prestasi kerja adalah penjabaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang karyawan **(Nawawi, 2003: 236)**.

Diantaranya meliputi :

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Melakukan audit prestasi kerja karyawan yang mengkaji seberapa baik pekerjaan itu dilaksanakan.
- c. Menilai prestasi kerja secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan
- d. Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Pada penilaian prestasi kerja menggunakan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kerja, yang digunakan sebagai pembandingan cara dan hasil pelaksanaan tugas dari suatu

pekerjaan. Ada tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penelitian keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari yaitu:

1. Informasi tentang Apa Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan
2. Informasi tentang Bagaimana Cara terbaik dalam melaksanakan tugas tersebut
3. Informasi tentang Hasil Maksimal yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan cara tersebut.

Standar pekerjaan harus dibuat secara tertulis, agar manajer dan karyawan dapat mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja. Dengan demikian dalam bekerja setiap karyawan memperoleh kepuasan, karena dapat mengetahui sebab-sebab kegagalannya, yang tidak sekedar dicer-cari untuk merugikannya, jika ternyata kurang atau tidak berhasil melaksanakannya. Demikian pula bagi karyawan yang ternyata memiliki kelebihan atau berprestasi, karena merasa dihargai secara fair.

Menurut T. Hani Handoko dalam karangan **Martoyo (2000: 94)** terdapat 10 manfaat yang dapat di petik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja
2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi
3. Keputusan-Keputusan Penempatan
4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan Dan Pengembangan
5. Penempatan Dan Pengembangan Karir
6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing
7. Ketidakakuran Infomasi
8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan
9. Kesempatan Kerja Yang Adil
10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen sumber daya manusia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai suatu *“quality of control”*. Bila proses penilaian bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas banyak tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan internal. Meraka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan atau bahkan diberhentikan. Terlalu banyak yang berprestasi jelek bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia. Dimnapun letak kesalahan, departemen personalia perlu memonitor hasil-hasil proses penilaian prestasi kerja organisasi. Kegiatan ini dapat berfungsi barometer fungsi personalia secara keseluruhan.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk karyawan yang mampu, dan menempatkannya dalam lingkungan kerja yang produktif dan memberikan balas jasa atau gaji (reward) atau prestasi kerja.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja karyawan, dimana pendidikan dan latihan ini membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian tingginya tingkat pendidikan dan latihan seseorang maka semakin tinggi pula produktifitasnya (Sondang, 1999: 183).

Dari pengertian diatas terdapat keterkaitannya secara langsung dengan kegiatan rekrutmen, seleksi, dan orientasi. Keterkaitan itu terletak pada kemungkinan terjadinya kesulitan mendapatkan tenaga kerja baru yang memenuhi tuntutan persyaratan pekerjaan/jabatan, seperti terdapat di dalam deskrip dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan dalam rangka penempatan/staffing, perlu diberikan pelatihan terlebih dahulu.

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya lebih efekti dan efesien (**Rae, 2000: 35**).

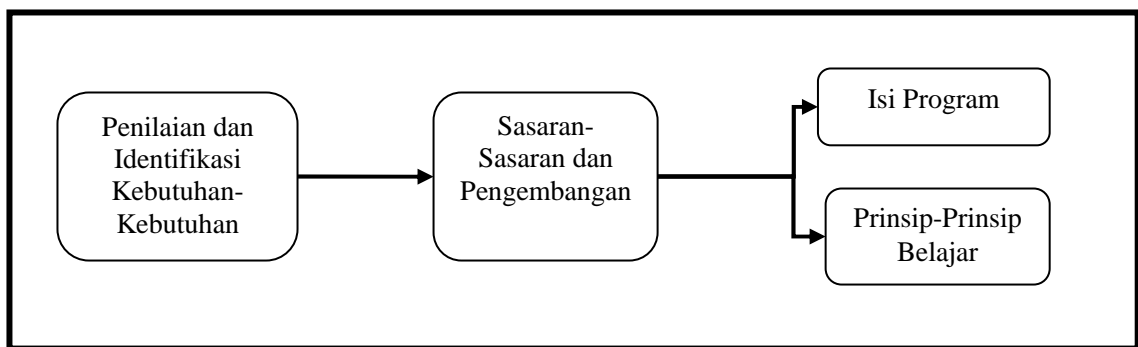
Diantaranya meliputi :

- a. *Job Intruction Traning*
Pelatihan yang diberikan langsung dibawag instuksi seorang trainer. Tujuannya adalah mengajar karyawan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang sekarang mereka hadapi.
- b. *Job Rotation*
Pelatihan dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Tujuannya adalah jika pada suatu saat jabatan yang kosong, maka segra bisa diisi.
- c. *Apprenticeship*
Karyawan belajar dari karyawan lain yang lebih berpengalaman.
- d. *Coaching*
Hampir sama dengan magang, yang membedakanya adalah coaching cenderung bersifat kurang formal, artinya hanya diadakan jika memang diperlukan, sedangkan magang umumnya sudah direncanakan.
- e. *Lecture*
Metode ini lebih menekankan kepada pemberian teori secara lisan dan diorganisasikan secara formal.

Jelas kirannya bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang telatif singkat (pendek). Umumnya suatau latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.

Dalam rangka proses latihan (maupun pendidikan untuk pengembangan lebih lanjut), perlu dilaksanakan penilaian kebutuhan tersebut, tujuan ataupun sasaran program, isi program dan prinsip belajar. Bagan berikut menggambarkan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan (pendidikan) dimulai:

Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan:



sering terjadi bahwa strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan. Dapat juga dijadikan suatu latihan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya. “Sasaran-sasaran latihan dan pengembangan” tersebut pada Gambar diatas mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dengan prestasi kerja individual dan aktifitas program dapat diukur. Sedangkan “Isi program” ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut semakin efektif suatu latihan, meskipun tetap kita waspada adanya perbedaan kemampuan individu peserta-peserta latihan tersebut.

Pelatihan sangat perlu dilakukan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia diantaranya (**Hariandja, 2002: 169**) :

1. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
Perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya metode kerja baru, dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan karyawannya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan karyawan (*employee obsolescence*).
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.
4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesejahteraan kerja.

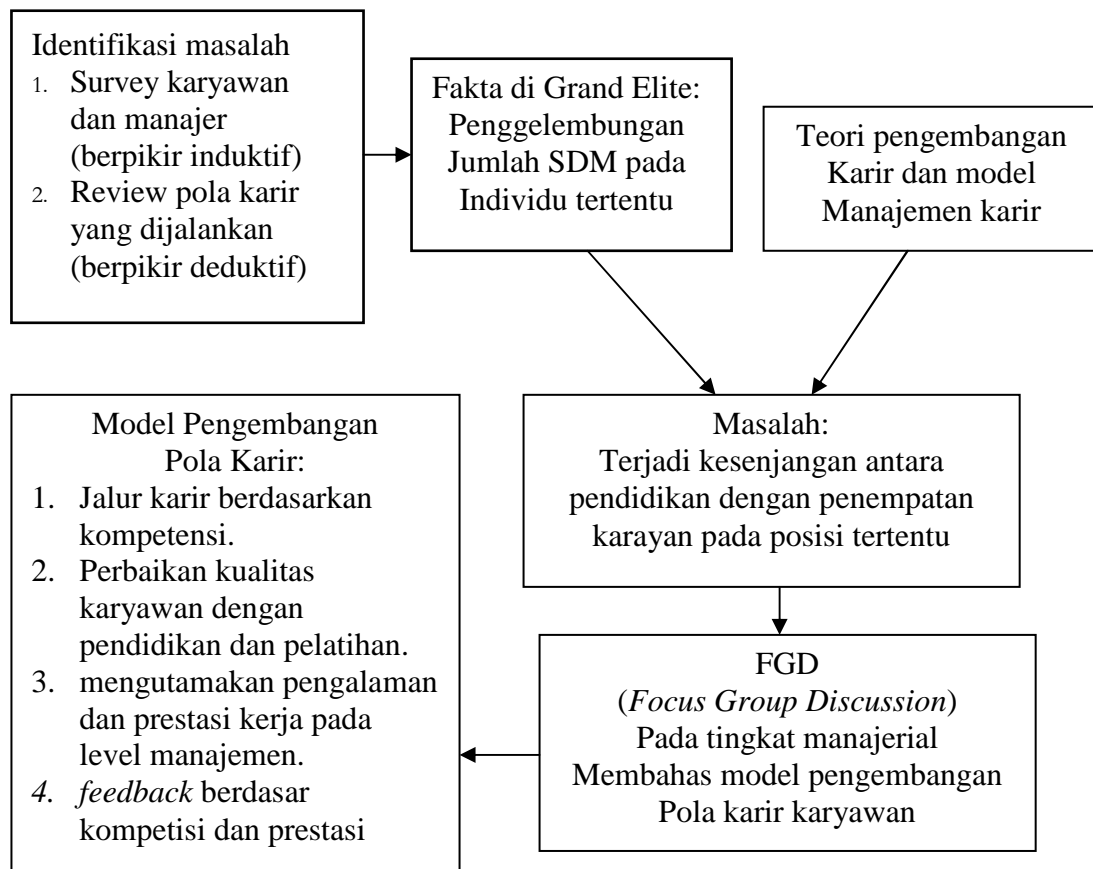
Beberapa manfaat dari program pelatihan dan pengembangan adalah (**Simamora, 2004: 349**) :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Jalur karir harus merespon berbagai perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional, dan kebutuhan manajemen
3. Jalur fleksibel, jalur karir harus mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan, atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja yang dilaksanakan.

4. Jalur karir harus menentukan keahlian, pengetahuan, atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh guna menunaikan pekerjaan pada setiap posisi disepanjang jalur karir yang ada.

Untuk menerapkan sistem jalur karir, spesialis sumber daya manusia dapat membantu dengan menyempurnakan deskripsi pekerjaan yang cocok untuk setiap jalur karir dan bekerja sama dengan manajer dalam upaya mengintegrasikan barbagai jalur karir.

Gambar II.1 Kerangka Pikir Model Pengembangan Pola Karir.



Keempat unsur dalam model pengembangan karir tersebut pada dasarnya mengarah pada penilaian dan evaluasi diri pegawai melalui uji kompetensi sehingga setiap individu akan menempati jenjang dan jalur karir yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman pekerjaan, spesialisasi (keahlian).

G. HIPOTESIS

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian memperhatikan telaah pustaka serta teori-teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah :

“Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada Hotel Grand Elite adalah pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan”

H. VARIABEL PENELITIAN

Adapun yang dijadikan variable penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan karir
2. Pendidikan dan Pelatihan
3. Prestasi Kerja
4. Pengalaman Kerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam rangka penulisan skripsi ini penulis mengambil lokasi di Pekanbaru dengan objek penelitian pada Hotel Grand Elite yang beralamat: Jalan Riau, Komplek Riau Business Centre Pekanbaru. Adapun waktu dalam melakukan penelitian ini dimulai dari bulan April 2009 sampai dengan selesai.

B. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan adalah :

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari responden yang berhubungan langsung dengan objek penelitian. Data ini berupa tanggapan responden dan hasil wawancara.

b. Data Sekunder

Yaitu merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber yang ada hubungannya dengan sejarah dan perkembangan hotel, terstruktur organisasi, jumlah karyawan dan lainnya.

C. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Interview

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan responden yang meliputi masalah kepersonaliaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

b. Quistioner

Yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi yang diajukan kepada responden yang merupakan karyawan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru.

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan karyawan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru yang berjumlah 123 karyawan. Didalam pengambilan sample penulis menggunakan metode *Stratified Random Sampling Teknik*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Suatu organisasi yang mempunyai pegawai dari latar pendidikan, maka populasi pegawai itu berstrata (Sugiono, 2003:58).

Dimana :

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Persen ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di tolerir atau diinginkan (**Umar, 2004: 78**).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{123}{1 + 123 (10\%)^2}$$

$$= \frac{123}{1 + 123.001}$$

$$= \frac{123}{1 + 1,23}$$

$$= \frac{123}{2,23} = 56 \text{ (orang yang dijadikan sampel)}$$

E. Analisis Data

Metode yang digunakan dalam pengolahan data ini adalah deskriptif yaitu menganalisa data yang diperoleh berdasarkan kenyataan dan menghubungkannya dengan teori yang relevan untuk kemudian diambil suatu kesimpulan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Dalam usaha meningkatkan perekonomian Indonesia pemerintah berusaha menggalakkan industri pariwisata sebagai salah satu sumber devisa Negara. Untuk menunjang kelancaran arus pariwisata tersebut disadari perlu adanya sarana akomodasi yang mencukupi.

Perhotelan mempunyai hubungan yang erat dengan dunia pariwisata karena tanpa adanya jasa perhotelan atau sarana akomodasi lainnya, industri pariwisata tidak akan berkembang baik. Salah satu sarana akomodasi yang tersedia adalah Hotel Grand Elite yang berlokasi di kompleks Riau Bisnis Centre atau yang lebih dikenal dengan singkatan RBC, di Jl. Riau Pekanbaru. Hotel Grand Elite Pekanbaru diklasifikasikan sebagai hotel berbintang empat yang pada awal konsep, gedung yang luasnya $\pm 2,4$ hektar mempunyai tujuan sebagai bisnis perbelanjaan yang berada ditengah-tengah kompleks ruko sebagai kompleks bisnis. Namun karena beberapa pertimbangan, konsep tersebut berubah menjadi kearah jasa pelayanan akomodasi atau jasa perhotelan, itu sebabnya kamar dan lobby yang dimiliki oleh Hotel ini bisa dibilang paling luas dan megah untuk wilayah Pekanbaru dan sekitarnya. Hotel ini berdiri dan resmi dioperasikan dalam tahap *Soft Opening* pada hari Senin tanggal 26 Desember 2005 dengan nama Quality Hotel Pekanbaru dibawah naungan bendera CHOICE HOTEL INDONESIA dengan beberapa Hotel yang tergabung antara lain Carion Hotel, Sleep Inn, Comfort Inn, dan termasuklah Quality Hotel tersebut.

Namun pada tanggal 1 November 2007 terjadi pergantian manajemen pada CHOICE HOTEL INDONESIA sehingga berganti nama menjadi CORE HOSPITALITY INTERNATIONAL serta diikuti pergantian nama-nama Hotel yang tergabung didalamnya, di antaranya adalah Hotel Quality yang berganti nama menjadi Hotel Grand Elite Pekanbaru.

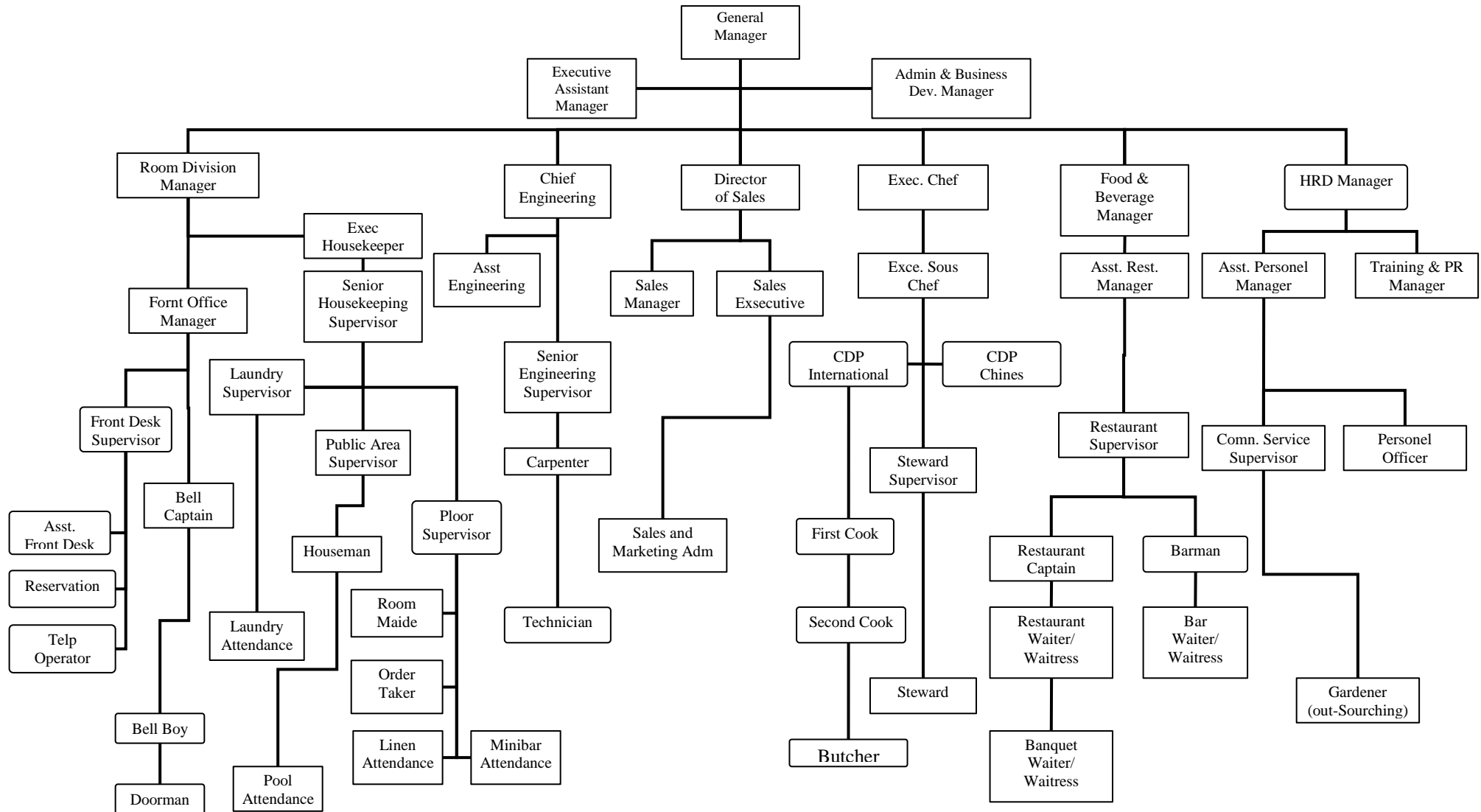
B. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menjamin adanya fleksibilitas dalam rangka pengembangan organisasi yang tetap efisien, maka bentuk organisasi dibuat sesederhana mungkin sebagai alat atau wadah bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Mereka yang melakukan kerja sama harus dalam forum pembagian kerja yang jelas. Gambaran dari pembagian masing-masing unit dapat dilihat dalam struktur organisasi perusahaan.

Oleh karena itu, agar suatu organisasi berbentuk dan bermakna maka perlu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Bentuk pembagian tugas dan wewenang tersebut selanjutnya di tuangkan dalam suatu struktur yang diartikan sebagai hubungan antara macam-macam fungsi dan aktivitas di dalam organisasi.

Struktur organisasi yang baik haruslah memenuhi syarat efektif dan efisien. Suatu struktur organisasi yang efektif adalah bila struktur organisasi dari masing-masing individu dapat untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan efisien adalah jika memberi kemudahan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan biaya yang minimum. Struktur organisasi pada Hotel Grand Elite Pekanbaru dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar IV.I Struktur Organisasi Hotel Grand Elite Pekanbaru



Sumber: Human Resource Departmen Hotel Grand Elite Pekanbaru

Hotel Grand Elite Pekanbaru dalam menjalankan usahannya membagi tugas-tugas kedalam beberapa departemen yang terdiri dari :

1. Front Office Departement
2. House Keeping Departement
3. F & B Kitchen Departement
4. F & B Rsetaurant Departement
5. Accounting Departement
6. Marketing Departement
7. Personal Departemen
8. Pomec Departemen

Adapun *job descripton* dari Hotel Grand Elite Pekanbaru adalah sebagai berikut :

1. General Manager
 - 1) Membuat rencana pengembangan karir
 - 2) Membuat kebijakan dan mengawasi karyawan secara keseluruhan
 - 3) Membuat keputusan-keputusan
 - 4) Melayani tamu-tamu yang menginap secara group dengan secara perjanjian
 - 5) Membuat dan menetapkan tugas karyawan serta mengatur jam kerja
2. Executive Asisten Manager
 - 1) Membantu General Manager dalam melaksanakan tugas sehari-hari
 - 2) Dapat mewakili General Manager dalam melankukan hubungan dengan pihak ketiga diluar perusahaan.

- 3) Memeriksa setiap hari kebersihan hotel baik dari dalam kamar maupun lingkungan kerja hotel sebagai standard kebersihan.

3. Front Office Departement

1). Front Office Manager

- a. Dalam melaksanakan tugas bertanggungjawab langsung kepada General Manager
- b. Membuat laporan kamar dan situasi tamu setiap bulan

2). Receptionist

- a. Menyediakan kamar bagi tamu yang menginap
- b. Membuat Rekening bagi tamu yang check out
- c. Mencatat identitas tamu
- d. membuat laporan harian

3). Bell Captain

- a. Menyambut tamu dan membawa barang tamu ke kamar
- b. Membersihkan ruangan Front Office
- c. Bertanggungjawab pada Manager

4). Operator

- a. Memberikan informasi telepon yang dianggap penting
- b. Mampu mengingat dan mengenal nama tamu yang menginap
- c. Menerima pelayanan telepon
- d. Menyampaikan panggilan telepon kepada yang dituju
- e. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada para tamu

4. House Keeping Departement

1) House Keeping Manager

Bertugas mengawasi kebersihan kamar, ruangan serta keseluruhan fasilitas yang ada.

2) Room Boy

Bertugas membersihkan kamar dan ruangan serta fasilitas hotel lainnya.

3) House Man

Bertugas membersihkan bagian luar ruangan yang berada dalam hotel.

4) Gardener

Bertugas membersihkan bagian ruangan dan pekarangan hotel

5) Linen and Loundry

- a. Mengambil kain-kain kotor dari kamar
- b. Menyetrika dan merapikan kain yang ada di setiap kamar
- c. Memeriksa linen di dalam kamar
- d. Menyapu dan mengepel lantai

5. Foot and Beverage Departement

1) F & B Manager

- a. Mengawasi seluruh kegiatan restoran dan room service
- b. Membuat laporan bulanan hasil kegiatan restoran

2) Waiters

Karyawan yang bertugas memberikan pelayanan bagi tamu khususnya yang ingin memesan makanan dan minuman

3) Cooks

- a. Memasak makanan dan menyediakan minuman
- b. Bertanggungjawab atas cita rasa masakan sesuai dengan standard

6. Accounting Departement

1) Manager

- a. Membuat laporan keuangan pada periode tertentu
- b. Mengawasi belanja perusahaan

2) Cashir

- a. Membuat laporan keuangan harian
- b. Menerima pembayaran dari tamu

3) Administration

- a. Membuat administrasi tentang laporan keadaan jumlah tamu
- b. Membuat catatan surat-surat yang masuk dan keluar

7. Marketing Departement

1) Manager

Membuat publikasi tentang hotel dan mencari hubungan dengan pihak luar

2) Sales Representative

Melaksanakan pemasaran tentang hotel dan membantu pembuatan iklan promosi

8. Departement Personalia

1) Manager

- a. Membuat shift kerja karyawan
- b. Melaksanakan pemilihan dan pengadaan tenaga kerja hotel, termasuk didalamnya pemeliharaan moral dan kesejahteraan tenaga kerja serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja hotel

2) Security

- a. Menjaga keamanan seluruh lingkungan hotel
- b. Menjaga keamanan tamu
- c. Mengawasi keluar masuknya tamu

9. Pomec Departement

1) Manager Enginering

Bertanggungjawab atas kelancaran alat-alat yang diperlukan dalam oprasional hotel

2) Engineer / technition

Memelihara alat-alat tersebut dengan melakukan service pada waktu-waktu tertentu.

C. Aktifitas dan Fasilitas Perusahaan

Hotel Grand Elite Pekanbaru merupakan suatu usaha yang bergerak dalam bidang jasa, berbagai macam jasa pelayanan yang ditawarkan oleh hotel ini diantaranya adalah :

1. Akomodasi

Bidang ini merupakan produk utama dari hotel Grand Elite Pekanbaru, karena merupakan usaha pokok dari perusahaan perhotelan yang menyediakan kamar bagi keperluan tamu yang menginap. Secara fisik keseluruhan dari bangunan hotel, yang ukuran dan jumlah kamar serta fasilitas lain merupakan produk dari hotel yang ditawarkan untuk memberikan kepuasan bagi tamu yang datang. Untuk melengkapi produk tersebut hotel harus mempunyai penampilan yang memikat. Oleh karena itu, hotel harus memperlihatkan suasana yang sesuai dengan selera dan keinginan pengunjung, selain itu akomodasi ini harus juga dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas penunjang untuk memenuhi kebutuhan para tamu. Kamar hotel Grand Elite dapat dibagi lima kelas yaitu :

- 1) Superior Room (72 unit/kamar)
- 2) Deluxe Room (59 unit/kamar)
- 3) Corner Suite (3 unit/kamar)
- 4) Executive Floor Room (48 unit/kamar)
- 5) Executive Corner Suite (1 unit/kamar)

2. Pepito Restaurant

Tersedia dengan 120 kursi, dengan berbagai macam menu (Indonesia, Cina, dan menu Eropa).

3. Q Pub and Rp International Executive Club

Menyediakan berbagai macam minuman, diantaranya soft drink dan cocktail serta band peformans.

4. Room Meeting

Zapin Ballroom, dengan kapasitas 1500 tempat duduk dalam bentuk theatre. Selain itu juga tersedia 8 function room yang semua bertemakan budaya Melayu antara lain adalah :

- a. Balai Ngah (dengan ukuran 78m² dan 60 kursi)
- b. Balai Cik I (dengan ukuran 68m² dan 60 kursi)
- c. Balai Cik II (dengan ukuran 68m² dan 60 kursi)
- d. Serampang 12 (dengan ukuran 228m² dan 206 kursi)
- e. Mak Yong (dengan ukuran 72m² dan 70 kursi)
- f. Lancang Kuning (dengan ukuran 72m² dan 70 kursi)
- g. Langgam (dengan ukuran 72m² dan 70 kursi)
- h. Balai Raja (dengan ukuran 88m² dan 80 kursi)

5. Business Center

Menyediakan foto copy, majalah, facsimile serta fasilitas lain yang mendukung dan untuk memanjakan para tamu.

6. Swimming Pool and Fitness Center

Kolam renang dengan area yang cukup luas serta bentuk yang sangat moderen

7. Drugs store and Doctor on Call

Menyediakan obat-obatan dan menerima jasa pelayanan kesehatan melalui panggilan dokter.

8 Hot Spot

Fasilitas internet yang bisa digunakan oleh para tamu dimana saja berada dalam lingkungan hotel

9. Limousine Service

Menyediakan pelayanan keperluan transportasi untuk para tamu,

10. Cleanto Laundry Service

Jasa laundry ini untuk menunjang kebutuhan-kebutuhan laundry dari department house keeping, food and beverage yang khusus untuk pencucian line serta uniform. Sedangkan pelayanan lain yang diberikan adalah untuk guest laundry, yaitu jasa pencucian untuk tamu-tamu yang menginap.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Variabel Pengembangan Karir

Pengembangan adalah fungsi operasional dari manajemen personalia. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sedangkan pengertian Manajemen karir adalah proses berkelanjutan mengenai penyiapan, penerapan dan pementauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan karir organisasi

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis dimasa mendatang. Setiap organisasi harus dapat menerima kenyataan bahwa eksistensinya dimasa mendatang yang sangat tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran. Hal inilah yang menyebabkan mengapa pembinaan karir bagi SDM sangat diperlukan demi kelangsungan kinerja organisasi tersebut.

Tujuan pengembangan karir adalah alat penting bagi organisasi dalam meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap positif karyawan dalam bekerja dan mengembangkan kualitas pegawai yang lebih baik.

Agar dapat berkembang diperlukan adanya perencanaan karir yaitu proses sehingga seseorang dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rancana karirnya dan hal ini menjadi tanggungjawab karyawan tersebut. Pengembangan karir sangat membantu pegawai didalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih untuk dapat di sesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan karir pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Table V.1
Intensitas Karyawan Dalam Mencari Informasi Tentang Karir
Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan Ditekuni

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	33	59%
2	Kurang	18	32%
3	Tidak Pernah	5	9%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 33 responden atau sebesar (59%) memberi jawaban sering atas pertanyaan dalam intensitas mencari informasi tentang karir yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 18 responden atau (32%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu 5 responden atau sebanyak (9%).

Dengan keadaan tersebut dapat di ketahui bawa intensitas karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru dalam mencari informasi tentang karir yang berhubungan dengan pekerjaan ditekuni sudah sangat baik.

Table V.2
Intensitas Karyawan Dalam Menetapkan Sasaran Perencanaan Karir
Pada Perusahaan Tempat Mereka Bekerja.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	23	41%
2	Kurang	22	39%
3	Tidak Pernah	11	20%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.2 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 23 atau sebesar (41%) responden memberi jawaban sering atas pertanyaan intensitas karyawan dalam menetapkan sasaran serta perencanaan karir yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 22 responden atau (39%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu 11 responden atau sebanyak (20%).

Jadi dari hasil tanggapan responden telah diketahui hasilnya yaitu intensitas karyawan dalam menetapkan sasaran perencanaan karir pada perusahaan sudah baik. Hal tersebut diatas menyatakan bahwa kesadaran para karyawan untuk mendapatkan pekerjaan atau posisi yang lebih baik begitu tinggi, dan ini adalah bentuk motifasi diri kearah yang lebih maju.

Table V.3
Tanggapan Responden Tentang Perhatian Pimpinan Perusahaan
Terhadap Perencanaan Karir Karyawan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	25	45%
2	Kurang	21	37%
3	Tidak Pernah	10	18%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.3 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 25 atau sebesar (45%) responden memberi jawaban baik tentang masalah perhatian pimpinan perusahaan terhadap perencanaan karir karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 21 responden atau (37%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 10 responden atau (18%).

Dengan melihat data diatas tampak respon dari responden menyatakan baik tentang perhatian pimpinan perusahaan dalam perencanaan karir mereka. Pengembangan karir selain dari motivasi diri individu juga harus didukung oleh perusahaan terutama pimpinan, karena hal ini dapat mempercepat pengembangan-pengembangan karyawan kearah yang lebih baik.

Table V.4
Tanggapan Responden Tentang Informasi Program Karir
Yang Diberikan Oleh Perusahaan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	31	55%
2	Kurang	16	29%
3	Tidak Pernah	9	16%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel V.4 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 31 atau sebesar (55%) responden memberi jawaban Sering tentang informasi program karir yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 16 responden atau (29%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 9 responden atau (16%).

Dari keterangan diatas dapat diartikan bahwa, sikap perusahaan sangat positif dalam peranya untuk mengembangkan karyawan kearah yang lebih baik, disini perusahaan begitu terlibat untuk pengembangan karyawan secara langsung dengan memberikan informasi-informasi program karir kepada karyawan.

Table V.5
Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Pimpinan Dalam
Mendiskusikan Pengembangan Karir Karyawan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	24	43%
2	Kurang	19	34%
3	Tidak Pernah	13	23%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel V.5 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 24 atau sebesar (43%) responden memberi jawaban sering terhadap masalah keterlibatan pimpinan dalam mendiskusikan pengembangan karir yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 19 responden atau (34%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 13 responden atau (23%).

Dari keterangan diatas dapat diketahui bahwa pimpinan pada Hotel Grand Ellite Pekanbaru juga ikut memperhatikan perkembangan karyawannya dengan ikut serta dalam pendiskusan pengembangan karir tersebut dan hal ini tentu sangat mendukung dalam perkembangan karyawan.

Tabel V.6
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap
Variabel Pengembangan Karir

Indikaator Pertanyaan	Persentase %						Total
	Sering		Kurang		Tidak Pernah		
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	
Intensitas Dalam Mencari Informasi Karir	33	59%	18	32%	5	9%	56
Intensitas Dalam Pentapan Sasaran Karir	23	41%	22	39%	11	20%	56
Perhatian Pimpinan Terhadap Perencanaan karir	25	45%	21	37%	10	18%	56
Informasi Program Karir Dari Perusahaan	31	55%	16	29%	9	16%	56
Keterlibatan Pimpinan Dalam Pengembangan karir	24	43%	19	34%	13	23%	56
Rata-Rata	136	49%	96	34%	48	17%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel rekapitulasi diatas menyatakan bahwa variabel pengembangan karir karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik sesuai dengan program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh perusahaan. Tentu sangat berdampak positif terhadap kemajuan perusahaan dalam berkembang karena kemajuan usaha harus juga didukung dengan kemajuan karyawannya dalam mengembangkan diri.

B. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk karyawan yang mampu, dan menempatkannya dalam lingkungan kerja yang produktif dan memberikan balas jasa atau gaji (reward) atau prestasi kerja.

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan atas persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan dalam mencapai tujuan, sedangkan pengertian latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitanya dengan aktifitas ekonomi.

Jelas kirannya bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang telatif singkat (pendek). Umumnya suatau latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Dalam rangka proses latihan (maupun pendidikan untuk pengembangan lebih lanjut), perlu dilaksanakan penilaian kebutuhan tersebut, tujuan ataupun sasaran program, isi program dan prinsip belajar. Untuk lebih jelas metode pendidikan dan latihan dapat dilihat pada tabel berikut :

Table V.7
Tanggapa Reponden Terhadap Intensitas Pelatihan
Yang Diberikan Perusahaan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	38	68%
2	Kurang	18	32%
3	Tidak Pernah	-	-
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.7 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 38 atau sebesar (68%) responden memberi jawaban sering atas tanggapan responden terhadap intensitas pelatihan yang diberikan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 18 responden atau sekitar (32%).

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah optimal. Dari tabel diatas sudah menggambarkan karyawan yang menjawab “sering” ada sekitar 38 atau (68%) artinya lebih dari setengah dari jumlah karyawan yang dijadikan sample.

Table V.8
Intensitas Responden Dalam Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	44	79%
2	Kurang	12	21%
3	Tidak Pernah	-	-
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.8 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 44 atau sebesar (79%) responden memberi jawaban sering intensitas responden dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 12 responden atau sekitar (21%).

Dilihat dari tabel diatas dapat diketahui bahwa kesadaran karyawan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan cukup banyak, yang artinya sudah terlaksana dengan baik. Hal ini guna menunjang kinerja mereka dalam bekerja dan mengembangkan perusahaan dan kemajuan ini sangat berdampak positif bagi perusahaan maupun individunya.

Table V.9
Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pendidikan dan Pelatihan
Yang Deberikan Terhadap Pekerjaan Yang Sedang Ditekuni.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	34	61%
2	Kurang	13	23%
3	Tidak Sesuai	9	16%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.9 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 34 atau sebesar (61%) responden memberi jawaban sering terhadap kesesuaian pendidikan dan pelatihan yang diberikan terhadap pekerjaan yang sedang di tekuni yang ditujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang hanya 13 responden atau sekitar (23%) dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 9 responden atau sekitar (16%).

Berdasarkan keterangan tabel diatas pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sudah sesuai terhadap pekerjaan yang sedang ditekuni oleh karyawan tersebut, dan ini adalah positif dan sangat baik untuk pengembangan perusahaan.

Table V.10
Tanggapan Responden Tentang Bimbingan Langsung Oleh Seorang Pelatih
Atau Yang Lebih Berpengalaman.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	30	54%
2	Kurang	19	34%
3	Tidak Pernah	7	12%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.10 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 30 atau sebesar (54%) responden memberi jawaban sering tentang binbingan langsung oleh seorang pelatih atau orang yang lebih berpengalaman yang ditujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang sebanyak 19 respoonden atau (34%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 7 responden atau sekitar (12%).

Dilihat dari tabel dan keterangan diatas tentang bimbingan langsung yang diterima oleh karyawan sudah baik. Dalam hal ini masing-masing karyawan yang belum berpengalaman lebih banyak memimta atau dibimbing lagsung oleh seorang pelatih atau karyawan yang lebih berpengalaman tersebut.

Table V.11
Tanggapan Responden Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan
Diri Kerarah Profesionalitas Yang Diperlukan Untuk Pindah Pada Jabatan
berikutnya

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sering	12	22%
2	Kurang	27	48%
3	Tidak Pernah	17	30%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.11 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 12 atau sebesar (22%) responden memberi jawaban sering tentang pendidikan dan pelatihan pengembangan diri kearah profesionalitas yang diperlukan untuk pindah pada jabatan berikutnya yang ditujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang sebanyak 27 respoonden atau (48%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu sebanyak 17 responden atau sekitar (30%).

Dari data diatas dalam hal ini yang menyangkut pendidikan dan pelatihan pengembangan diri kearah profesionalitas yang diperlukan guna untuk pindah pada jabatan berikutnya kebanyakan responden memberikan jawaban kurang, ini sudah cukup baik dari pada tidak pernah sama sekali. Selain itu dalam dunia kerja untuk pindah pada jabatan berikutnya jarang terjadi begitu cepat, atau setidaknya memerlukan waktu sekitar 5 tahun atau lebih.

Tabel V.12
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap
Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Indikaator Pertanyaan	Persentase %						Total
	Sering		Kurang		Tidak Pernah		
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	
Pelatihan Yang Diberikan Perusahaan Kepada Karyawan	38	68%	18	32%	-	-	56
Intensitas Karyawan Dalam Mengikuti Pendidikan & Pelatihan	44	79%	12	21%	-	-	56
Kesesuaian Pendidekan & Pelatihan Terhadap Pekerjaan	34	61%	13	23%	9	16%	56
Bimbingan Langsung Oleh Pelatih Atau Karyawan Senior	30	54%	19	34%	7	12%	56
Pendidikan & Pelatihan Untuk Pindah ke Jabatan Berikutnya	12	22%	27	48%	17	30%	56
Rata-Rata	158	56%	89	32%	33	12%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel rekapitulasi diatas menyatakan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik sesuai dengan program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Teori dan tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab karyawan tersebut sehingga hasil yang diperoleh memuaskan bagi perusahaan.

C. Variabel Prestasi Kerja

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan. Untuk perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen sumber daya manusia. Bila proses penilaian bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas banyak tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan internal. Mereka tidak akan dipromosikan atau dipindahkan atau bahkan diberhentikan.

Terdapat banyak yang berprestasi jelek bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia. Dimanapun letak kesalahan, departemen personalia perlu memonitor hasil-hasil proses penilaian prestasi kerja organisasi. Kegiatan ini dapat berfungsi barometer fungsi personalia secara keseluruhan, sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Table V.13
Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Pengauditan Prestasi Kerja
Yang Dilakukan Oleh Perusahaan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	24	43%
2	Kurang	18	32%
3	Tidak Sesuai	14	25%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 24 responden atau sebesar (43%) memberi jawaban sering terhadap pengauditan prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 18 responden atau (32%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu 14 responden atau sebanyak (25%).

Berdasarkan keterangan tabel diatas dapat diketahui bahwa kebanyakan responden menyatakan sering atas pengauditan prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan, pengauditan prestasi kerja dilaksanakan tiap tahun. Dengan adanya pengauditan prestasi kerja dampak yang ditimbulkan adalah positif dimana para karyawan merasa terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka yang bertujuan untuk memperoleh hasil terbaik terhadap penilaian tersebut.

Table V.14
Tanggapan Responden Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Sesuai Dengan
Standar Kerja Yang Ditetapkan Oleh Perusahaan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	42	75%
2	Kurang	12	21%
3	Tidak Sesuai	2	4%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.14 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 42 responden atau sebesar (75%) memberi jawaban sering terhadap penilaian prestasi kerja sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 12 responden atau (21%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu 2 responden atau sebanyak (4%).

Dengan adanya penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan secara berkelanjutan diharapkan mampu merangsang motifasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan penilaian yang dilakukan merupakan ukuran untuk melihat seberapa besar keberhasilan perusahaan dalam melakukan pengembangan karyawannya dan yang telah dilakukan oleh Hotel Grand Elite sudah baik dan sesuai dengan standard kerja.

Table V.15
Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Penilaian Perstasi Kerja
Dengan Kompetensi Dan Kenyataan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	37	66%
2	Kurang	11	20%
3	Tidak Sesuai	8	14%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.15 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 37 responden atau sebesar (66%) memberi jawaban sesuai terhadap penilaian prestasi kerja dengan kompetensi dan kenyataan yang ditetapkan oleh perusahaan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 11 responden atau (20%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 8 responden atau sebanyak (14%).

Penilaian sesuai dengan kompetensi dan kenyataan adalah penilaian yang wajib di aplikasikan dalam sebuah perusahaan karena hal ini merupakan bentuk keadilan dan hak yang akan diterima oleh karyawan terhadap kontribusinya kepada perusahaan, dari data diatas tanggapan terhadap kesesuaian penilaian prestasi kerja mendapatkan frekuensi yang lebih besar karena semakin meningkat kinerjanya maka makin baik penilaian tersebut dan hal itu adalah bentuk keadilan buat karyawan.

Table V.16
Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Yang Diberikan Perusahaan
Atas Prestasi Kerja Karyawan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	23	41%
2	Kurang	18	32%
3	Tidak Sesuai	15	27%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.16 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 23 responden atau sebesar (41%) memberi jawaban sering terhadap penghargaan atas prestasi kerja yang diberikan perusahaan, di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 18 responden atau (32%), dan untuk jawaban tidak pernah yaitu 15 responden atau sebanyak (27%).

Penghargaan terhadap apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan merupakan hal yang sangat perlu dan penting, karena penghargaan merupakan salah satu faktor yang mampu memotifasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Dari data diatas terlihat bahwa apresiasi perusahaan terhadap karyawan sudah sangat baik dan sesuai dengan harapan sebagian karyawan. Walau kelihatanya sederhana namun dengan penghargaan tersebut karyawan tentu merasa dihargai oleh perusahaan.

Table V.17
Tanggapan Responden Terhadap Insentif Yang Diberikan Perusahaan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	27	48%
2	Kurang	17	31%
3	Tidak Sesuai	12	21%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.17 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 27 responden atau sebesar (48%) memberi jawaban sesuai terhadap insentif yang diberikan perusahaan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 17 responden atau (31%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 12 responden atau sebanyak (21%).

Insentif merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan, hal ini merupakan tindakan yang bijak yang dilakukan perusahaan dan sebagai bentuk penghargaan yang bertujuan agar karyawan mampu bekerja lebih baik dan lebih loyal pada perusahaan tempat mereka bekerja dan yang telah dilakukan oleh Hotel Grand Elite sudah sesuai.

Tabel V.18
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap
Variabel Prestasi Kerja

Indikaator Pertanyaan	Persentase %						Total
	Sesuai		Kurang		Tidak Sesuai		
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	
Pengauditan Prestasi Kerja Oleh Perusahaan	24	43%	18	32%	14	25%	56
Kesesuaian Penilaian Prestasi Kerja Dengan Standar Kerja	42	75%	12	21%	2	4%	56
Kesesuaian Penilaian Prestasi Kerja Dengan Kompetensi & Kenyataan	37	66%	11	20%	8	14%	56
Penghargaan Yang Diberikan Sesuai Dengan Prestasi Kerja Karyawan	23	41%	18	32%	15	27%	56
Insentif Yang Diberikan Perusahaan	27	48%	17	31%	12	21%	56
Rata-Rata	153	55%	76	27%	51	18%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel rekapitulasi diatas menyatakan bahwa variabel prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan dengan sangat baik sesuai dengan program pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penghargaan oleh perusahaan terhadap kontribusi yang diberikan karyawan sudah tepat dan baik yang dirasakan oleh masing-masing karyawan sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab karyawan tersebut sehingga hasil yang diperoleh memuaskan bagi perusahaan.

D. Variabel Pengalaman Kerja

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi.

Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja dalam perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Dengan demikian masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Misalnya, orang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan terlebih dahulu dalam hal promosi dan pemindahan, hal ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini:

Table V.19
Lama Masa Kerja Serta Pengalaman Kerja Sebelumnya
Pada Bidang Yang Sama

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	15 – 20 Tahun	17	30%
2	10 – 15 Tahun	15	27%
3	0 – 10 Tahun	24	43%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.19 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 17 atau sebesar (30%) responden memiliki pengalaman kerja antara 15-20 tahun dan untuk pengalaman kerja antara 10-15 tahun ada sekitar 15 responden atau sebesar (27%) serta untuk pengalaman kerja antara 0-10 tahun dengan jumlah yang cukup besar yakni sekitar 24 responden atau sekitar (43%).

Selain pendidikan, pengalaman kerja adalah faktor yang mendukung dalam sebuah pekerjaan, semakin lama atau banyak pengalaman kerja yang dimiliki maka semakin profesional dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk posisi leader atau manager memang dibutuhkan pengalaman kerja yang lama dan hanya dipilih orang-orang yang berpengalaman. Pada hotel Grand Elite berdasarkan data diatas yang menduduki posisi penting adalah karyawan yang sudah punya pengalaman kerja diatas 10-20 tahun, untuk level staf atau karyawan biasa bisa dari 0-10 tahun.

Table V.20
Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan Dan Keterampilan Yang
Merka Miliki Terhadap Pekerjaan Saat Ini.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	38	68%
2	Kurang	10	18%
3	Tidak Sesuai	8	14%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.20 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 38 responden atau sebesar (68%) memberi jawaban sesuai atas pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki terhadap pekerjaan saat ini yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 10 responden atau (18%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 8 responden atau sebanyak (14%).

Pengetahuan dan keterampilan atau sering disebut skil seseorang memang berperan besar terhadap suatu pekerjaan karena skil tersebut dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari tabel diatas menyatakan frekuensi untuk keseuaian pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan cukup banyak dan sudah sangat baik. Pengetahuan dan keterampilan serta penempatan yang sesuai dengan keahlian tersebut akan lebih memaksimalkan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Table V.21
Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pengalaman Kerja Sebelumnya
Terhadap Penempatan Sesuai Dengan Jabatan Yang Diinginkan.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	27	48%
2	Kurang	19	34%
3	Tidak Sesuai	10	18%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.21 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 27 responden atau sebesar (48%) memberi jawaban sesuai atas pengalaman kerja sebelumnya terhadap penempatan sesuai dengan jabatan yang diinginkan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 19 responden atau (34%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 10 responden atau sebanyak (18%).

Penempatan karyawan sesuai dengan bakat dan keahlian pada bidangnya tentu sangat memberikan nilai positif pada kemajuan perusahaan. Sikap professional dan kecakapan dalam bekerja tentu lebih banyak dimiliki oleh orang yang berpengalaman terhadap suatu bidang pekerjaan dan didukung dengan penempatan sesuai dengan keahliannya cenderung dapat menghasilkan pekerjaan yang baik.

Table V.22
Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Tawaran Promosi Jabatan
Terhadap Pengalaman Kerja Yang Dimiliki.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	11	20%
2	Kurang	21	37%
3	Tidak Sesuai	24	43%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.22 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 11 responden atau sebesar (20%) memberi jawaban sesuai atas pengalaman kerja sebelumnya terhadap penempatan sesuai dengan jabatan yang diinginkan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 21 responden atau (37%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 24 responden atau sebanyak (43%).

Penempatan karyawan pada suatu bidang pekerjaan sesuai dengan pengalaman yang dimiliki adalah merupakan langkah yang sangat baik guna memaksimalkan kemampuan mereka para karyawan untuk memajukan perusahaan, namun masih banyak ketidak sesuaian antara pengalaman kerja yang dimiliki dengan pekerjaan yang digeluti dan itu bisa menyebabkan kurangnya motifasi karyawan dalam bekerja.

Table V.23
Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pengaruh Pengalaman Kerja
Sebelumnya Terhadap Penyelesaian Pekerjaan Mereka Sekarang.

No	Alternatif Jawaban	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Sesuai	18	57%
2	Kurang	26	29%
3	Tidak Sesuai	7	14%
Jumlah		56	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Berdasarkan tabel V.23 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 18 responden atau sebesar (57%) memberi jawaban sesuai atas pengalaman kerja sebelumnya terhadap penempatan sesuai dengan jabatan yang diinginkan yang di tujukan pada karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru, sedangkan yang menjawab kurang yaitu sebanyak 26 responden atau (29%), dan untuk jawaban tidak sesuai yaitu 7 responden atau sebanyak (14%).

Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang paling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan dan dengan pengalaman kerja yang telah dimiliki sebelumnya akan mampu membuat karyawan beradaptasi secara cepat terhadap lingkungan dan pekerjaan baru.

Tabel V.24
Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap
Variabel Pengalaman Kerja

Indikaator Pertanyaan	Persentase %						Total
	Sesuai		Kurang		Tidak Sesuai		
	Orang	%	Orang	%	Orang	%	
Pengauditan Prestasi Kerja Oleh Perusahaan	24	43%	18	32%	14	25%	56
Kesesuaian Pengetahuan & Keterampilan dengan pekerjaan saat ini.	38	68%	10	18%	8	14%	56
Kesesuaian Pengalaman Kerja Sebelumnya Dengan penempatan kerja	27	48%	19	34%	10	18%	56
Kesesuaian Tawaran Jabatan Terhadap Pengalaman Kerja	11	20%	21	37%	24	43%	56
Kesesuaian Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Penyelesaian Pekerjaan.	18	57%	26	29%	7	14%	56
Rata-Rata	118	47%	94	30%	63	23%	100%

Sumber: Hasil Penelitian Lapangan 2009

Dari tabel rekapitulasi diatas menyatakan bahwa variabel pengalaman kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan perusahaan sudah sangat baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dan pengerjaan tugas yang efesien secara continue sehingga hasil yang diperoleh benar-benar efektif. Hal ini sangat membantu pengembangan karir sehingga kemampuan kerja cenderung berkembang dari waktu ke waktu sehingga hasil yang diperoleh sangat memuaskan bagi perusahaan.

E. Kebijakan Yang Ditempuh Dalam Pengembangan Karir Karyawan

A. Kebijakan Perusahaan Dalam Perencanaan Karir Karyawan

Sejumlah kebijakan atau program dapat dibuat oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan karir karyawan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru.

Beberapa kebijakan yang diterapkan adalah :

1. Mempertahankan karyawan yang dikategorikan sebagai "*High Potential*" untuk dapat terus berkarya dan memberikan kontribusinya kepada pihak perusahaan.
2. Meningkatkan kemampuan para karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi dengan baik, dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat mempekerjakan diri mereka sendiri (*employability*).
3. Melaksanakan program penilaian karya yang berorientasi kepada karir.
4. Konseling yang dilakukan oleh para manajer dan melibatkan departemen SDM.

B. Kebijakan Manajer Dalam Perencanaan Karir Karyawan

Terlepas dari ada atau tidaknya program manajemen karir di sebuah perusahaan, dalam hal ini manajer Hotel Grand Elite Pekanbaru melakukan beberapa hal yang sederhana untuk membantu staf-nya dalam memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya. Sebagai berikut :

- a. Mendiskusikan tentang pentingnya menyusun sebuah rencana karir bagi seorang karyawan, saat pertama kali seorang staf memulai pekerjaan dan menawarkan bantuan yang diperlukan agar staf-nya dapat mencapai sasaran karirnya.
- b. Membuat jadwal penilaian karya (performance appraisal) secara regular. Dalam kegiatan ini, manajer dapat menitikberatkan proses penilaian karya pada ketrampilan dan prestasi kerja saat ini yang diharapkan dapat sejalan dengan rencana karir staf yang bersangkutan.
- c. Memberikan bantuan mentoring dan konseling apabila diperlukan serta menjelaskan manfaat yang ada di dalam program manajemen karir perusahaan, dan cara mereka memanfaatkan program yang ada tersebut secara efektif.

Disamping program-program yang telah disebutkan di atas perusahaan juga mempersiapkan program mentoring dan mempersiapkan workshop yang berkaitan dengan karir untuk karyawan, untuk membantu karyawan dalam mempersiapkan rencana karirnya dengan baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka dalam bab ini penulis akan menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya bagi karyawan Hotel Grand Elite Pekanbaru.

A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Dalam tujuan pengembangan karir karyawan sudah berjalan secara optimal dan menyeluruh, jadi sudah banyak karyawan yang memiliki kesadaran akan kualitas kerja yang semakin baik dan terus meningkat walaupun masih ada beberapa faktor yang dapat menghambat namun tidak terlalu berpengaruh secara signifikan terhadap proses pengembangan karyawan pada Hotel Grand Elite tersebut.
- b. Pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu program untuk dapat meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan dalam masing-masing bidang pekerjaan sudah terlaksana secara baik sesuai dengan harapan perusahaan karena metode pendidikan yang diberikan dalam pengembangan karyawan ini sesuai dengan bidang dan keahlian karyawan yang telah mengikuti program tersebut secara menyeluruh. Selain itu disamping pendidikan dan bidang unit kerja yang beragam dari karyawan tujuan dari

pendidikan dan pelatihan ini juga untuk mengetahui metode mana yang lebih efektif yang diterapkan agar dapat menyerap kemampuan dan keinginan dari para karyawan.

- c. Prestasi kerja merupakan suatu tahapan maksimal yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Proses penilaian prestasi kerja selalu menyediakan umpan balik tentang efektifitas fungsi manajemen sumber daya manusia. Jika proses penilaian menyatakan prestasi kerja jelek atau tidak mencapai standar dan tidak memenuhi syarat maka mereka tidak dipromosikan, dipindahkan atau diberhentikan.
- d. Pengalaman kerja atau senioritas merupakan salah satu unsur yang membantu dalam menjalankan aktifitas-aktifitas seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, umumnya karyawan pada hotel grand elite tersebut sudah memiliki pengalaman kerja pada bidang masing-masing, selain itu juga mereka mendapat pelatihan-pelatihan kerja sesuai dengan bidang pekerjaan yang mereka geluti.
- e. Atas tahapan-tahapan kerja yang dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik melalui mekanisme kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh seluruh karyawan perusahaan menjadikan tenaga kerja yang ada lebih terampil dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan perusahaan telah memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi secara adil dan sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan

penghargaan atas prestasi atau pencapaian terbaik dari karyawan tentu akan menimbulkan semangat kerja baru serta sifat loyal karyawan kepada perusahaan.

- f. Kesimpulan akhir yaitu dari variabel diatas maka hasil penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengalaman kerja, prestasi kerja serta pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi dalam pengembangan karir karyawan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru.

B. Saran

Dari uraian-uraian kesimpulan diatas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada Hotel Grand Elite Pekanbaru ini, maka penulis akan memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran untuk pimpinan Hotel Grand Elite pekanbaru.

Sebagai seorang pimpinan tentu ingin melihat dan merasakan kepuasan terhadap suatu keberhasilan yang dicapai seperti halnya keinginan mengembangkan karyawan agar dapat mengembangkan karirnya melalui potensi, kemampuan serta keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian ini penulis masih melihat bahwa pimpinan kurang terlibat langsung terhadap karyawan pada level bawah, kekurangan ini akan menimbulkan dampak negatif terhadap perusahaan, tentu akan berakibat loyalitas mereka terhadap perusahaan akan berkurang. Harapan, untuk kedepanya para executive leader lebih dekat dengan karyawan level bawah.

2. Saran untuk Karyawan dan Perusahaan.

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan tentang variable pendidikan dan pelatihan mendapatkan persentase yang tertinggi. Tentu ini adalah positif terhadap peningkatan pengembangan karyawan dan artinya adalah kesadaran karyawan akan pentingnya pendidikan dan pelatihan terhadap diri mereka serta pekerjaan mereka sudah bagus. Kesadaran ini lah yang harus dipertahankan dan ditingkatkan menjadi lebih baik lagi.

Penilaian prestasi kerja harus selalu dimonitor oleh departemen personalia, tujuannya agar dapat mengevaluasi kinerja maupun letak kesalahan karyawan. Kegiatan ini dapat berfungsi sebagai barometer fungsi personalia secara keseluruhan.

Masih ada beberapa ketidak sesuaian antara pengalaman kerja yang dimiliki dengan pekerjaan yang sedang digeluti yang seharusnya perusahaan dalam hal ini departemen personalia harus menjalankan fungsi-fungsi SDM dimana karyawan ditempatkan ke departemen-depatemen sesuai dengan bidang dan keahlian yang mereka miliki (*the right man in the right place at the right time*).

Pada dasarnya seseorang ingin dihargai terhadap pencapaian yang mereka berikan kepada perusahaan. Penghargaan yang diberikan tentu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan sehing karena dengan begitu pasti akan menimbulkan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basyir. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam. Bumi Aksara. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Reasource Manajemen 7e)* : Edisi Bahasa Indonesia, Jilid-1 dan Jilid-2, Prehallindo. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.p. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, T Hani MBA. 2000. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Henry Sinamora. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. Cetakan Kedua. YKPI. Yogyakarta.
- L. Daft, Richard. 2002. *Manajemen*. Jilid-1. Edisi-5. Erlangga. Jakarta.
- L. Mathis, Robert. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Prabu Mangkunegara, Anwar. AA. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Persada Rakyat. Bandung
- 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Rivai, Vethzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Schemerhorn, John R, Jr. 2000. *Manajemen*. Buku ke 1. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Andikha. Yogyakarta.
- Schuler, Randall, S & Jakson Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. jilid-I dan II. Edisi-6 (bahasa indonesia). Erlangga. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sigit, Soehadi Dr, Prof. 2003. *Prilaku Organisasi*. BPFE. Yogyakarta.

- Sofyandi, herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sulastino, Agus. 2004. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiono. 2003. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Surandika, Agus. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Grahajaya Mandiri. Jakarta.
- Swasta, Basu DH. 2003. *Azaz-Azaz Manajemen Moderen*. Bintang Kejora. Jakarta.
- T. Sirait, Justine. 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.
- Thoha Miftah. 2001. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Husien. 2003. *Riset Pemasaran Dan Prilaku Konsumen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Pangabean, Mutiara S, Drs. MM. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia. Indonesia.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMY. Malang.

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel I.1 : Perkembangan Jumlah Karyawan Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru Tahun 2005-2008.....	3
Tabel I.2 : Tingkat Jabatan Berdasarkan Pendidikan dan Masa Kerja Karyawan Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru 2009	7
Tabel V.1 : Intensitas Karyawan Dalam Mencari Informasi Tentang Karir Yang Berhubungan Dengan Pekerjaan Ditekuni	50
Tabel V.2 : Intensitas Karyawan Dalam Menetapkan Sasaran Perencanaan Karir Pada Perusahaan Tempat Mereka Bekerja	51
Tabel V.3 : Tanggapan Responden Tentang Perhatian Pimpinan Perusahaan Terhadap Perencanaan Karir Karyawan	52
Tabel V.4 : Tanggapan Responden Tentang Informasi Program Karir Yang Diberikan Oleh Perusahaan	53
Tabel V.5 : Tanggapan Responden Terhadap Keterlibatan Pimpinan Dalam Mendiskusikan Pengembangan Karir Karyawan	54
Tabel V.6 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir.....	55
Tabel V.7 : Tanggapa Reponden Terhadap Intensitas Pelatihan Yang Diberikan Perusahaan.....	57
Tabel V.8 : Intensitas Responden Dalam Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan	58
Tabel V.9 : Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pendidikan dan Pelatihan Yang Deberikan Terhadap Pekerjaan Yang Sedang Ditekuni	59
Tabel V.10: Tanggapan Responden Tentang Bimbingan Langsung Oleh Seorang Pelatih Atau Yang Lebih Berpengalaman.....	60
Tabel V.11: Tanggapan Responden Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Diri Kerarah Profesionalitas Yang Diperlukan Untuk Pindah Pada Jabatan berikutnya.....	61
Tabel V.12: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pendidikan dan Pelatihan	62
Tabel V.13: Tanggapan Responden Terhadap Pengauditan Prestasi Kerja Yang Dilakukan Oleh Perusahaan	64
Tabel V.14: Tanggapan Responden Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Sesuai Dengan Standar Kerja Yang Ditetapkan Oleh Perusahaan	65
Tabel V.15: Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Penilaian Perstasi Kerja Dengan Kompetensi Dan Kenyataan.....	66

Tabel V.16: Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Yang Diberikan Perusahaan Atas Prestasi Kerja Karyawan	67
Tabel V.17: Tanggapan Responden Terhadap Insentif Yang Diberikan Perusahaan	68
Tabel V.18: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Prestasi Kerja.....	69
Tabel V.19: Lama Masa Kerja Serta Pengalaman Kerja Sebelumnya Pada Bidang Yang Sama.....	71
Tabel V.20: Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan Dan Keterampilan Yang Mereka Miliki Terhadap Pekerjaan Saat Ini	72
Tabel V.21: Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pengalaman Kerja Sebelumnya Terhadap Penempatan Sesuai Dengan Jabatan Yang Diinginkan	73
Tabel V.22: Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Tawaran Promosi Jabatan Terhadap Pengalaman Kerja Yang Dimiliki	74
Tabel V.23: Tanggapan Responden Tentang Kesesuaian Pengaruh Pengalaman Kerja Sebelumnya Terhadap Penyelesaian Pekerjaan Mereka Sekarang	75
Tabel V.24: Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengalaman Kerja.....	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I.1 : Aktifitas Manajemen Karir Pada Hotel Grand Elite Pekanbaru	4
Gambar II. 1 : Kerangka Pikir Model Pengembangan Pola Karir	35
Gambar IV.1 : Struktur Organisasi Hotel Grand Elite Pekanbaru	42